

*Sonderdruck aus*

# Neue Führungskräfte in Bibliotheken

Erfahrungsberichte aus der Praxis

Herausgegeben von  
Kristin Futterlieb und Ivo Vogel

2013

Harrassowitz Verlag · Wiesbaden

# Inhalt

Gabriele Beger	
Vorwort .....	7
Kristin Futterlieb / Ivo Vogel	
Neue Führungskräfte in Bibliotheken: Erfahrungsberichte aus der Praxis .....	13
Sabine Gehrlein	
Anspruch und Wirklichkeit – den eigenen Führungsstil entwickeln .....	19
Regina Goldschmitt	
Führung verändert .....	25
Timo Glaser	
Zwischen Führen und Geführtwerden .....	37
Linda Thomas	
Generationenwandel: Personalmanagement im Bibliothekswesen.....	51
Katharina Beberweil	
Leadership in-between: eine Reflexion über den Spagat zwischen Vorbildfunktion und Teamplayer-Dasein.....	61
Elke Roesner	
Organisations- und Personalentwicklung in der ZB MED verankern Oder: Was hat OE/PE mit Polarforschung gemeinsam?.....	67
Bernhard Mittermaier	
Die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems – Erfahrungen in einer Spezialbibliothek .....	79
Hans Georg Becker	
Die Abteilung Projektentwicklung an der Universitätsbibliothek Dortmund .....	93
Simon Xalter	
Nichts ist so konstant wie die Veränderung – Bibliotheksmanagement von Teilbibliotheken aus praktischer Sicht.....	103
Thorsten Meyer	
Das Theorie-Praxis-Problem – Erfahrungen eines Ökonomen im Reorganisationsmanagement .....	117

Gudrun Hoinkis „Funktioniert doch“ – Veränderungsprozesse in der Dienstbibliothek des Geheimen Staatsarchivs PK.....	129
Elisabeth M. Edhofer Development: Sponsoring und Fundraising an der Österreichischen Nationalbibliothek .....	139
Eric Steinhauer „Jedem Menschen Recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann.“ Den Erwerbungssetat einer Universitätsbibliothek verantworten .....	151
Anne Christensen Leitgedanke „Ermöglichen“: Herausforderungen in einer Benutzungsabteilung .	161
Ulrike Junger Aus zwei mach eins: wie aus zwei Sacherschließungsabteilungen die Abteilung Inhalterschließung der DNB wird .....	173
Andreas Lütjen „(...) ist zum nächstmöglichen Termin die Stelle eines Leiters/einer Leiterin der Zentralen Kirchlichen Bibliotheksstelle zu besetzen.“ .....	185
Kristin Futterlieb Zwischen Führungskraft und Embedded Librarian – Zur Rollenfindung im sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitut .....	203
Ivo Vogel Leitung eines Sondersammelgebietes / Fachinformationsdienstes – Herausforderung durch Anforderung.....	215
Anne Barckow Neu im Job – MARC 21 als Herausforderung und Chance .....	229
Anhang .....	245



## Bernhard Mittermaier



Qualität ist laut Duden die „Gesamtheit der charakteristischen Eigenschaften (einer Sache, Person); Beschaffenheit“; diese Begriffserklärung ist sehr dicht an der lateinischen Wortherkunft *qualitas* = Beschaffenheit, Eigenschaft. In der Definition der gültigen Norm zum Qualitätsmanagement EN ISO 9000:2005 ist Qualität der „Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt“. Sie gibt somit an, in welchem Maß eine Ware oder Dienstleistung den bestehenden Anforderungen entspricht. Gegenüber der einfacheren Definition mit einem relativ statischen Qualitätsbegriff, der für die Ware oder Dienstleistung an sich gilt, wird bei der gültigen ISO-Norm Qualität in Relation zu den Anforderungen einer Zielgruppe definiert. Dieser Differenzierung begegnet man im täglichen Leben, wenn etwa die Gebrauchsanweisung einer Kaffeemaschine den Hinweis „Nicht für den gewerblichen Einsatz“ enthält. Auch in bibliothekarischen Zusammenhängen macht man häufig die Erfahrung, dass sich z.B. die Qualität von Bibliotheksmobiliar auch daran bemisst, ob es für eine Jugendbibliothek oder eine wissenschaftliche Bibliothek gedacht ist. Wie ist aber die Qualität eines Katalogisats zu beurteilen? Ist es dann gut, wenn Nutzer es finden und so zum Buch kommen oder ist es (erst) dann gut,

wenn es den strengen Blicken der Fachkolleginnen und –kollegen im Rahmen der Verbundkatalogisierung stand hält? Dies ist schon nicht mehr ganz so trivial zu beantworten, da ja nur einmal und zielgruppenunabhängig katalogisiert wird.

## Historische Entwicklung des Qualitätsmanagement

DIN EN ISO 9000 definiert Qualitätsmanagement (QM) als „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zur Leitung und Lenkung einer Organisation bezüglich Qualität“. QM kann also nicht punktuell betrieben werden, sondern hat – zumindest nach heutiger Auffassung – einen eher ganzheitlichen Ansatz<sup>1</sup>. Diese Perspektive entwickelte sich aber erst mit der Zeit.

Qualitätsmanagement hat eine lange Historie. Bereits die älteste erhaltene Gesetzensammlung, der Codex Hammurabi (ca. 1772 v. Chr.) enthält Aussagen zur Qualitätssicherung und zu Nachbesserungsrechten von Kunden: *“If a shipbuilder build a boat for some one, and do not make it tight, if during that same year that boat is sent away and suffers injury, the shipbuilder shall take the boat apart and put it together tight at his own expense. The tight boat he shall give to the boat owner.”*<sup>2</sup> Im Mittelalter waren die Zunftordnungen<sup>3</sup> Beispiele für die Regelung der Produktqualität.

Mit der Industrialisierung kamen oft ungelernte Menschen in die Produktion. Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) entwickelte zu Beginn des 20. Jahrhunderts sein Konzept der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“<sup>4</sup> mit der Zerlegung der Arbeit in kleine Schritte, was hohe Rationalisierung ermöglichen sollte. Den für Manufakturen konzipierten „Taylorismus“ setzte Henry Ford (1863 – 1947) für das Fließband um, an dem jeder Arbeiter nur einzelne Teilarbeiten zu verrichten hatte. Zwingend notwendig war nun eine Qualitätskontrolle, da die Fließbandarbeit aufgrund ihrer Monotonie sehr fehleranfällig war. Sie erfolgte vorwiegend in Form einer Endkontrolle der fertigen Produkte.

In den 1930er Jahren wurden von Walter Andrew Shewhart (1891–1967) statistische Methoden in der Qualitätsprüfung eingeführt. AQL (Acceptable Quality Level) wurde zu einem wichtigen Instrument der Warenendkontrolle beim Hersteller und der Wareneingangskontrolle beim Kunden. AQL war der Versuch, den großen Aufwand der 100%-Endkontrolle, der insbesondere bei Massengütern an seine prak-

---

1 Zollondz, Hans-Dieter (2002), Grundlagen Qualitätsmanagement. Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Begriffe. München, Wien: Oldenbourg.

2 King, L.W. (1915), Online-Publikation. <http://www.general-intelligence.com/library/hr.pdf> (zuletzt abgerufen: 31.03.2012).

3 Salzer, Juliane (2005), Zunftrecht im spätmittelalterlichen Hamburg. Propagierete Wertvorstellungen und vertretene Interessen. Proseminar „Städtische Gesellschaften im späten Mittelalter“, Universität Hamburg, Historisches Seminar.

4 Taylor, Frederick Winslow (1911), The Principles of Scientific Management. New York and London: Harper & Brothers.

tischen Grenzen stieß, durch statistische Methoden zu reduzieren<sup>5</sup>. Jedoch ist auch eine Fehlerquote im Promille-Bereich oftmals nicht wirklich ausreichend:

*„Eine Fehlerrate von 0,1% bei 99,9% richtig ausgeführter Tätigkeiten würde heutzutage auf die USA bezogen zu folgenden Ergebnissen führen:*

- *Zwei unsichere Landungen pro Tag auf dem Internationalen Flughafen O'Hare.*
- *16.000 verlorene Postsendungen pro Tag.*
- *20.000 falsche Medikamentenrezepte im Jahr.*
- *500 nicht einwandfreie chirurgische Eingriffe in der Woche.*
- *22.000 vom falschen Konto abgezogene Schecks pro Stunde.“<sup>6</sup>*

Immanentes Problem der Endkontrolle – auch auf statistischer Basis – sind die hohen Kosten, weil im Extremfall ein vollkommen fertig gestelltes, aber unbrauchbares Produkt entsorgt werden muss. Der nächste Schritt war daher die Implementierung prozessbegleitender Systeme, die den Ablauf mindestens in Wareneingang, Zwischenprüfungen und Endprüfung zerlegten. So konnten Fehler schon bei niedrigerem Investitionsniveau erkannt und durch Nachbearbeitung noch korrigiert werden. Diese „In-Process-Control“ führte zu deutlichen Qualitätsverbesserungen, die mit wirtschaftlichen Erfolgen einhergingen. Im Unterschied zur Qualitätsendkontrolle war dies zumindest für den Produktionsbereich ein umfassender Ansatz, der als „Qualitätssicherungssystem“ bezeichnet wurde. Das 1987 erstmals veröffentlichte Normensystem ISO 9000 ff. war deutlich davon geprägt.

Damit ist die Norm aber immer noch weit entfernt von einem wirklich ganzheitlichen Ansatz, da sie in ihrer Produktionsorientierung viele wichtige Bereiche wie Marketing, Vertrieb, Umweltschutz und Arbeitssicherheit nicht berücksichtigt. Als einer der ersten nahm William Edwards Deming (1900 – 1993) das gesamte Unternehmen in den Blick und brachte so das Total Quality Management (TQM) auf den Weg. Seine Ansätze blieben in den USA zunächst ohne Beachtung und verbreiteten sich erst auf den Umweg über Japan. Ein wichtiges Prinzip ist der „Kontinuierliche Verbesserungsprozess“ (KVP), auch bekannt unter der japanischen Bezeichnung „Kaizen“. KVP ist nun auch Bestandteil der ISO 9001:2005.

Das Adjektiv „kontinuierlich“ bringt zum Ausdruck, dass bei dieser Qualitätsphilosophie prinzipiell nie ein Endzustand „absoluter“ Qualität erreichbar ist. Ein wesentlicher Bestandteil des KVP ist der Deming-Kreis, auch PDCA-Zyklus

- 
- 5 Ein Beispiel: Ein Energiesparlampenhersteller garantiert, dass höchstens 5% der Lampen eine Lebensdauer kleiner 10.000 Stunden haben. Mit 90% Sicherheit („Signifikanzniveau“) ist die Zusage eingehalten, wenn bei einer Stichprobe von 100 Lampen bei höchstens 7 Lampen die versprochene Lebensdauer nicht erreicht wird.
  - 6 Piechotta, Beatrice 2008 PsyQM. Qualitätsmanagement für psychotherapeutische Praxen. Berlin, Heidelberg: Springer

genannt<sup>7</sup>. Er besteht aus den vier Phasen **Plan**, **Do**, **Check** und **Act**. Nach deren Durchlauf beginnt ein neuer PDCA-Zyklus.

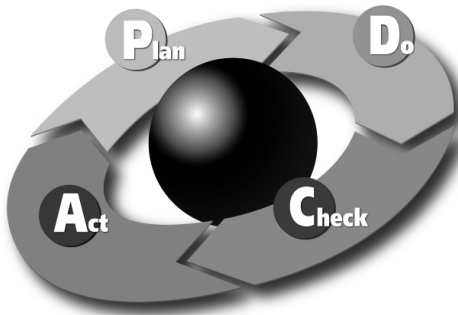


Abbildung 1: Deming-Kreis (PDCA-Zyklus). Graphik von Karn G. Bulsuk (<http://www.bulsuk.com>)

- Dabei steht **Plan** für die Informationssammlung und Analyse der Situation, das Erkennen von Verbesserungspotentialen, die Zielbestimmung und die Planung der erforderlichen Maßnahmen.
- Das **Do** bedeutet das Testen und die praktische Optimierung des Konzeptes mit schnell realisierbaren Mitteln (z.B. provisorische Vorrichtungen) an einem einzelnen Arbeitsplatz.
- Beim **Check** werden die Ergebnisse des Probelaufs sorgfältig überprüft und bei Erfolg für die Umsetzung auf breiter Front als Standard freigegeben.
- **Act** steht für die allgemeine Einführung des neuen Standards, die im Einzelfall umfangreiche organisatorische Aktivitäten (z.B. Änderung von Arbeitsplänen, Durchführung von Schulungen, Anpassung von Aufbau- und Ablauforganisation) sowie erhebliche Investitionen (an allen vergleichbaren Arbeitsplätzen, in allen Werken) nach sich ziehen kann.

## Qualitätsmanagement in Bibliotheken

Die Beschreibung der Prozesse, einer der wichtigsten Bausteine eines QM-Systems<sup>8</sup>, ist im Bibliothekswesen unter der Bezeichnung „Geschäftsgang“ schon

<sup>7</sup> Anonymous 2012 Demingkreis. Online-Publikation <http://de.wikipedia.org/wiki/Demingkreis> (zuletzt abgerufen: 31.03.2012).

<sup>8</sup> Hofmann, Ulrich (1998), Qualitäts- und Technologiemanagement in Bibliotheken. Wiesbaden: Harrassowitz; Bruhn, Manfred (2006), Qualitätsmanagement für Dienstleistungen : Grundlagen, Konzepte. Berlin: Springer.



längstens bekannt<sup>9</sup>. Insofern sollten Bibliotheken eigentlich keine Berührungängste mit Qualitätsmanagement haben<sup>10</sup>. Doch während es in den USA mit LibQUAL+® ein etabliertes QM-System gibt, an dem sich schon über 1000 Bibliotheken beteiligt haben<sup>11</sup>, ist die Zahl der Bibliotheken mit einem QM-System hierzulande nach wie vor überschaubar. Beispiele gibt es bei Öffentlichen Bibliotheken<sup>12</sup> (auch regionalen Zusammenschlüssen<sup>13</sup>), Universitätsbibliotheken<sup>14</sup> und Spezialbibliotheken<sup>15</sup>, es bleiben aber eher Einzelfälle.

- 
- 9 Den Geschäftsgang im eigentlichen Sinne bilden die Prozesse „von der Auswahlentscheidung über Beschaffung bis zur Bereitstellung zur ersten Benutzung“ (Umlauf, Konrad 2002-2006, Geschäftsgang. Online-Publikation [http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h79/MWP1\\_11.1\\_Geschaefstgang.ppt](http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h79/MWP1_11.1_Geschaefstgang.ppt) (zuletzt abgerufen: 31.03.2012). Daneben existieren weitere Prozesse z.B. in Ausleihe, Fernleihe etc.
  - 10 te Boekhorst, Peter (1996), Qualitätsmanagement und wissenschaftliche Bibliothek – ein unüberbrückbarer Gegensatz? In Qualität und Leistung – Bibliotheken auf dem Prüfstand. Beiträge zum Qualitätsmanagement in Bibliotheken K. Pauleweit ed. pp. 173-180 Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut (DBI-Materialien, 150); StClair, Guy (1997), Total quality management in information services. London: Bowker Saur; Nelles, Alexandra (2000), Total-quality-Management in wissenschaftlichen Bibliotheken. Eine Einführung in das Qualitätsmanagement. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Lang (Europäische Hochschulschriften, 73); Brophy, Peter and Kate Coulling (2006) Quality management for information and library managers. Aldershot: Aslib Gower; Crawford, John (2006), The culture of evaluation in library and information services. Oxford: Chandos Publishing.
  - 11 Association of Research Libraries (2012), LibQUAL+. Online-Publikation: [http://www.libqual.org/about/about\\_lq/general\\_info](http://www.libqual.org/about/about_lq/general_info) (zuletzt abgerufen: 31.03.2012); Pehlke, Rainer (2002), LibQUAL+ TM: Ein Instrument zur Messung der Servicequalität in Bibliotheken. BuB : Forum Bibliothek und Information 54:654-657.
  - 12 Odenkirchen-Büchner, Renate (2003), Verstetigung von Leistung und Qualität: Qualitätsmanagement nach ISO 9001 in der Stadtbücherei Walldorf (Baden). BuB : Forum Bibliothek und Information 55 :246-248; Wehr, Andrea (2007), Die Bibliothek auf dem Prüfstand: Qualitätsmanagement und ISO-Zertifizierung. Bibliotheksforum Bayern 1:229-234; Wehr, Andrea (2008), Wir sind zertifiziert! Schritt für Schritt zum ISO-Zertifikat. Bibliotheksforum Bayern 2:46-47.
  - 13 Büning, Petra and Brigitte Klein (2006), Der Kunde steht im Mittelpunkt – nicht die Routine: Qualitätsmanagement-Verbund Öffentlicher Bibliotheken in den Regierungsbezirken Düsseldorf und Köln. BuB : Forum Bibliothek und Information 58:641-644.
  - 14 Becker, Carolin and Caroline Leiß (2009), Qualitätsmanagement in Universitätsbibliotheken: TUB München nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert. In: Bibliotheksforum Bayern 3:172-178; Becker, Carolin (2011), Qualitätsmanagement in Bibliotheken am Beispiel der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München. Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 295).
  - 15 Gries, Rainer (2007), Die Bibliothek der Friedrich-Ebert-Stiftung stellt sich erfolgreich den Anforderungen des Qualitätsmanagements: "Committed to Excellence" (Verpflichtung zu Exzellenz). Bibliotheksdienst 41:985-994  
Appel, Nikola; (2009), Standards für Kunst- und Museumsbibliotheken: Das Qualitätsmanagementverfahren der Arbeitsgemeinschaft der Kunst- und Museumsbibliotheken (AKMB). Bibliotheksdienst 43:257-265.

## Qualitätsmanagement im Forschungszentrum Jülich

Das Forschungszentrum Jülich, Mitglied der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, ist mit rund 5.000 Beschäftigten eine der größten Forschungseinrichtungen Europas. Die 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zentralbibliothek sind für die umfassende und hochwertige Literatur- und Informationsversorgung im Forschungszentrum verantwortlich. Nachdem bereits einzelne Organisationseinheiten des Forschungszentrums für sich ein QM-System eingeführt hatten (z.T. incl. Zertifizierung), hat der Vorstand des Forschungszentrums 2008 in einer „Rahmenrichtlinie Qualität“ ein Qualitätsmanagementsystem implementiert. Das QM-System gilt zwar zentrumsweit, ist aber dezentral organisiert: Es liegt in der Entscheidung der einzelnen Institute und Geschäftsbereiche, wie genau sie für sich ein QM-System einrichten. Die Rahmenrichtlinie Qualität formuliert: „Das Qualitätsmanagementsystem des Forschungszentrums Jülich folgt der Maxime: 'So zentral wie nötig, so dezentral wie möglich.'“<sup>16</sup>

## Qualitätsmanagement in der Zentralbibliothek – erster Versuch

Auch wenn das Thema „Qualitätssicherung“ in der Zentralbibliothek des Forschungszentrums Jülich schon lange virulent war<sup>17</sup>, so hat sich die Bibliothek doch erst nach einem Anstoß „von oben“ Ende 2007 / Anfang 2008 auf den Weg zu einem Qualitätsmanagement gemacht. In dieser ersten Phase wurden zunächst alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zentralbibliothek durch den Qualitätsmanagementbeauftragten des Forschungszentrums mit Grundlagen des Qualitätsmanagements vertraut gemacht. Es folgte die Bestellung einer Mitarbeiterin zur Qualitätsbeauftragten der Bibliothek. Sie „berät die Leitung und die Mitarbeiter der Organisationseinheit in allen Fragen des Qualitätsmanagements“, ist „zuständig für den Aufbau und Betrieb des QM-Teilsystems der Organisationseinheit“ und „koordiniert und unterstützt die Mitarbeiter bei der Erstellung der für das QM-Teilsystem erforderlichen Dokumente“<sup>18</sup>.

Für die weitere Konzeption wurde die Hilfe eines externen Beraters in Anspruch genommen, der über große Erfahrung in der Begleitung von Bibliotheken in Transformationsprozessen und auch in der Implementierung von QM-Systemen besitzt.

---

16 Prast, Hartmut (2011), Rahmenrichtlinie Qualität. Forschungszentrum Jülich GmbH. Version 2.1.

17 Neubauer, Wolfram (1993), Qualitätssicherung als Aufgabe von Bibliotheken. In Bibliotheksmanagement – Kniznicny manazment. pp. 156-164. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut; Lapp, Erdmute und Wolfram Neubauer (1994), Qualitätsmanagement als Aufgabe von Bibliotheken. Nachrichten für Dokumentation 45:263-278.

18 Prast, Hartmut (2007), Verfahrensanweisung VA RHLQ-03 Aufgaben und Funktionsbeschreibung der QB und QA. Version 0.

Mit ihm zusammen fand ein Auftaktworkshop mit Führungskräften aus der Zentralbibliothek statt. Da zu dieser Zeit intensive Kontakte zu einer Universitätsbibliothek im deutschsprachigen Ausland bestanden, welche ebenfalls ein QM-System implementieren wollte, wurde dann beschlossen, die Einführung in beiden Bibliotheken gleichzeitig und aufeinander abgestimmt zu planen. Bei einem gemeinsamen Workshop wurde für beide Bibliotheken eine „Prozesslandschaft“ erstellt. Diese bildet in einer einzigen Übersicht alle zentralen Prozesse ab, u.a. Kernprozesse, Führungsprozesse und Nebenprozesse. Abbildung 2 zeigt die Prozesslandschaft der Zentralbibliothek (Stand 2008).

Als weitere Schritte wurde vereinbart:

- Unterlegung der in der Prozesslandschaft dargestellten Prozesse mit Leistungsprozessen durch die jeweils verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ausgewählte Kundinnen und Kunden.
- Erstellung von Prozessregelungen in Form von Flussdiagrammen für alle in der Prozesslandschaft dargestellten Führungs- und Kernprozesse durch die Qualitätsbeauftragten.
- Formulierung und interne Abstimmung der Qualitätspolitik im Sinne eines Leitbildes durch die Bibliotheksleitung.
- Festlegung messbarer Ziele für alle Kernprozesse und das Ressourcenmanagement durch die jeweils verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemeinsam mit der Bibliotheksleitung.

Zwingend notwendige andere Priorisierungen im Forschungszentrum führten dazu, dass sich die Einführung des Qualitätsmanagement zunächst verzögerte. Hinzu kam dann noch ein Wechsel in der Bibliotheksleitung und Umstrukturierungen in der Bibliothek, was zum Ruhen des Projekts für über ein Jahr führte.

## Qualitätsmanagement in der Zentralbibliothek – Realisierung

Bei Wiederaufnahme der Aktivitäten Ende 2009 wurde zunächst in Zusammenarbeit mit dem Qualitätsmanagementbeauftragten des Forschungszentrums die Prozesslandschaft aktualisiert. Darauf folgte die Formulierung der Qualitätsziele durch die Bibliotheksleitung. Darin ist beispielsweise zum Bereich „Dokumentlieferung“ ausgeführt: *„Bei der Fernleihe einschließlich der internen Dokumentlieferung sind eine geringe Fehlerquote, hohe Bearbeitungsgeschwindigkeit und gute Dokumentqualität von maßgeblicher Bedeutung. Hierzu dienen die Optimierung der internen Prozesse und die kostenbewusste Auswahl leistungsfähiger Lieferanten.“*<sup>19</sup> Wie man sieht, stellt die Qualitätspolitik deutlich die Kundenanforderungen in den Mittelpunkt: Als

---

<sup>19</sup> Mittermaier, Bernhard, ed. 2012 Qualitätsmanagement-Handbuch nach DIN EN ISO 9001. Zentralbibliothek (ZB) der Forschungszentrum Jülich GmbH, 52425 Jülich

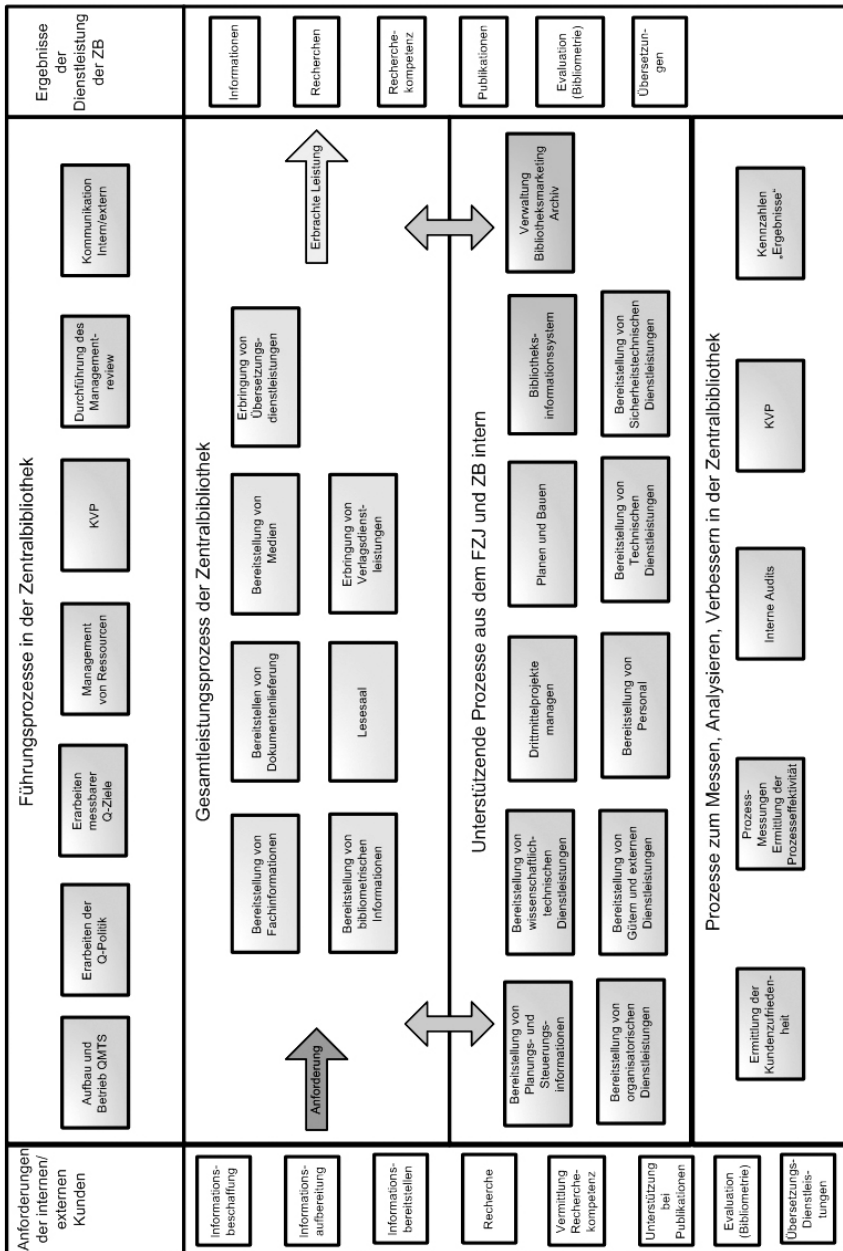


Abbildung 2: Prozesslandschaft der Zentralbibliothek Stand 2008 (Hartmut Prast, Forschungszentrum Jülich)

allererstes bemerken es die Nutzer, wenn ein falscher Artikel geliefert wird oder eine falsche Versandadresse gewählt wird. Deshalb ist „geringe Fehlerquote“ an erster Stelle genannt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Forschungszentrums schätzen die sehr hohe Bearbeitungsgeschwindigkeit der Jülicher Dokumentlieferung, weshalb dieser Aspekt an zweiter Stelle genannt ist. Schließlich ist es in der Scanstation der Zentralbibliothek Standard, korrekt ausgerichtete Scans zu erstellen, bei (Farb-)Abbildungen eine bestmögliche Wiedergabe zu gewährleisten und Artefakte bis hin zu mitgescannten Fingerkuppen zu vermeiden bzw. zu retuschieren. Erst an vierter Stelle wird im Kontext der Auswahl leistungsfähiger Lieferanten kostenbewusstes Verhalten gefordert. Dies bedeutet, dass – als Faustregel – bei Normalbestellungen über Subito bestellt wird, bei Eilbestellungen pay-per-view verwendet wird und der „Rote Leihschein“ meist nur dann zum Einsatz kommt, wenn die Kunden ausdrücklich keine Eilbedürftigkeit notieren. Die Qualitätsziele formulieren also aus Sicht der Leitung die Anforderungen an die einzelnen Teilleistungsprozesse und dienen somit als Grundlage für ausführlichere Beschreibungen der Teilleistungsprozesse durch die hierfür jeweils Verantwortlichen.

Es folgte eine interne Diskussion der Frage, in welcher Form das Qualitätsmanagement-Handbuch erstellt werden sollte. Zur Auswahl stand die Erstellung eines klassischen Handbuchs in gedruckter und/oder elektronischer Form, die Verwendung der QM-Software des Forschungszentrums, deren Einführung zu dieser Zeit geplant wurde, sowie die Nachnutzung des Wiki-Systems der Zentralbibliothek, in dem einige Teams (aber nicht alle) ihre Geschäftsprozesse bereits dokumentiert hatten. Da sich die zentrumsweite Einführung der QM-Software ConSense verzögerte und deren Verwendung nicht obligatorisch sein würde, fiel die Wahl letztlich auf ein Wiki-basiertes QM-Handbuch. Dieser Ansatz hat folgende Vorteile:

- Nachnutzung existierender Arbeitsanweisungen / Prozessdarstellungen
- Einfache Kontrolle des Zugangs zum Handbuch
- Automatische Versionskontrolle
- Maximale Flexibilität für Änderungen

Zu berücksichtigen ist allerdings, dass die Bibliotheksleitung bei diesem System verstärkt in der Pflicht ist, die Integrität des QM-Handbuchs sicherzustellen. Theoretisch könnten ja alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Zentralbibliothek beliebige Änderungen am Handbuch vornehmen. Bis auf weiteres wurde daher festgelegt, dass Änderungen nur in einer Arbeitsversion vorgenommen werden können. Nach Prüfung und ggf. Rücksprache mit anderen Teamleitern in der Zentralbibliothek und der Bibliotheksleitung wird die Änderung durch die Qualitätsbeauftragte der Zentralbibliothek in das offizielle QM-Handbuch übernommen.

Kernstück des Handbuchs sind die Beschreibungen der einzelnen Prozesse. Sie wurden von den einzelnen Teams in der Zentralbibliothek neu formuliert bzw. wurden vorhandene Prozessbeschreibungen überprüft und ggf. angepasst. Dabei hat sich

herausgestellt, dass ein Denken in den „Schubladen“ der Teams nicht hilfreich ist, wenn es sich um Prozesse handelt, an denen mehrere Teams beteiligt sind (z.B. Bereitstellung von Medien: Erwerbungsteam, Fachinformationsmanager und Lesesaal-Team). Dies hat zu einem verstärkten Denken in Prozessen und Schnittstellen geführt, was schon unabhängig vom Qualitätsmanagement von Bedeutung ist. Ein Auszubildender stellte anschließend alle Prozesse als Flussdiagramme dar (vgl. exemplarisch Abbildung 3). Dies diente gleichzeitig dazu, die Verständlichkeit der Darstellung sicherzustellen: Wenn ein FaMI-Auszubildender, der nahezu alle Ausbildungsstationen in der Zentralbibliothek bereits durchlaufen hatte, eine Anweisung nicht verstand, dann war sie nicht ausreichend klar beschrieben.

Im nächsten Schritt hat der Qualitätsmanagementbeauftragte des Forschungszentrums mit der Qualitätsbeauftragten der Zentralbibliothek das System in seiner Gesamtheit nochmals besprochen. Da im Ergebnis „grünes Licht“ für die Weiterarbeit gegeben wurde, konnten anschließend in einer Besprechung mit Vertretern aller Teams die einzelnen Prozessbeschreibungen und Flussdiagramme nochmals diskutiert und aufeinander abgestimmt werden. Abschließend hat ein Mitarbeiter des Qualitätsmanagementbeauftragten des Forschungszentrums, der selbst keine bibliothekarischen Kenntnisse hat, jeweils zusammen mit Bibliotheksmitarbeitern versucht, die Anweisungen nachzuvollziehen. Dies stößt natürlich dort an seine Grenzen, wo Fachkenntnisse gefordert sind: Selbstredend können z.B. die Regeln für die alphabetische Katalogisierung<sup>20</sup> mit ihren 627 Seiten weder in das QM-Handbuch aufgenommen werden noch könnte jemand damit unmittelbar regelgerecht katalogisieren. Ziel war es vielmehr lediglich, dass für eine mit den Abläufen in der Bibliothek nicht vertrauten Person beim Lesen der Handlungsanweisung klar ist, dass im genannten Beispiel an der bestimmten Stelle nach RAK-WB katalogisiert werden muss – unabhängig davon, ob man es selbst kann oder nicht.

Neben den Leistungsprozessen sind auch Führungsprozesse und Prozesse zum Messen, Analysieren und Verbessern Bestandteil der Prozesslandschaft (vgl. Abbildung 2). Hierfür wurden jeweils spezifische Lösungen gefunden: Einiges wurde neu erstellt, wie z.B. die Formulierung der Qualitätsziele durch die Bibliotheksleitung. Einiges war bereits vorhanden und konnte integriert werden, wie z.B. die Messung der Kundenzufriedenheit mittels des auf jeder Webseite platzierten Feedback-Buttons und durch regelmäßig durchgeführte Nutzerbefragungen. Einiges konnte direkt aus dem Qualitätsmanagement des Forschungszentrums übernommen werden, da es z.B. für interne Audits eine allgemein gültige Verfahrensweisung gibt<sup>21</sup>.

---

20 Deutsche Nationalbibliothek (2007), Regeln für die alphabetische Katalogisierung in wissenschaftlichen Bibliotheken RAK-WB; 2., überarb. u. erw. Aufl., Stand: April 2006 (einschl. d. Aktualisierungen nach d. 4. Erg.-Lfg. – 2007). Online-Publikation <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:101-2007072711> (zuletzt abgerufen: 31.03.2012).

21 Prast, Hartmut (2009), Verfahrensweisung VA RHLQ-05 Interne Qualitätsaudits und Inspektionen. Version 0.

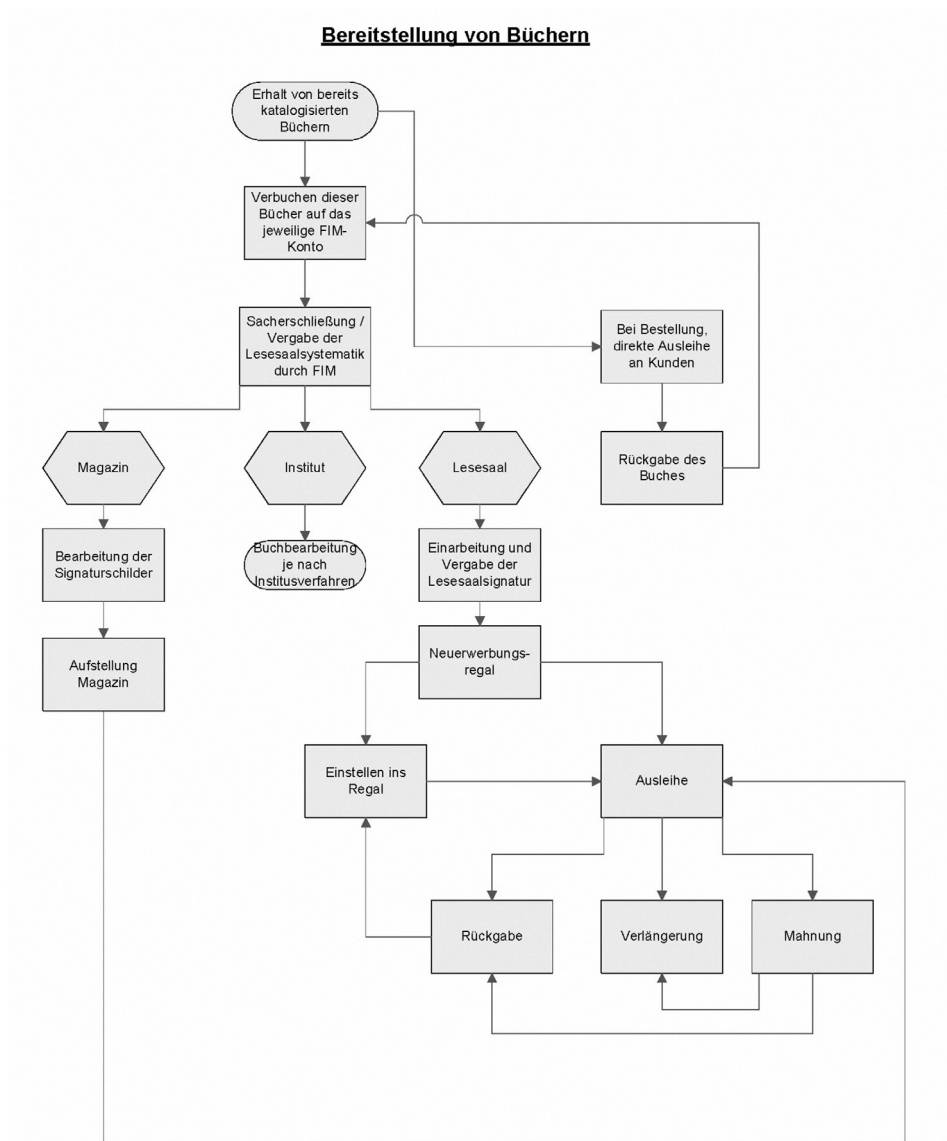


Abbildung 3: Flussdiagramm des Geschäftsgangs „Bereitstellung von Büchern“, der auf Erwerbung und Formalkatalogisierung (verbunden mit einer rudimentären Sachkatalogisierung) folgt<sup>22</sup>

<sup>22</sup> 2012 Qualitätsmanagement-Handbuch nach DIN EN ISO 9001. Zentralbibliothek (ZB) der Forschungszentrum Jülich GmbH, 52425 Jülich



Die Implementierung des QM-Systems wurde im Frühjahr 2012 mit der Begutachtung durch den QM-Beauftragten des Forschungszentrums Jülich abgeschlossen, der selbst zertifizierter Auditor ist. Es folgt nun die Umsetzung in die tägliche Arbeit, was sicher noch die eine oder andere Änderungsnotwendigkeit ergeben wird – aber das ist ja schließlich auch Sinn der Sache. Eine externe Auditierung, die vom Vorstand des Forschungszentrums nicht vorgeschrieben ist, plant die Zentralbibliothek mittelfristig.

## Wo lagen die Probleme?

Wie bereits beschrieben, kam das Projekt 2008/2009 für mehr als ein Jahr zum Erliegen. Die Gründe hierfür waren eher singulär und stehen in keinerlei Bezug zur Einführung des Qualitätsmanagements selbst. Näher am Projekt lagen drei weitere Umstände, die größeren allgemeinen Praxisbezug haben:

- Seitens des Forschungszentrums Jülich gab es die Aufforderung zur Implementierung eines QM-Systems und große Hilfe durch den Qualitätsmanagementbeauftragten, aber kaum inhaltliche Vorgaben für die einzelnen Organisationseinheiten des Forschungszentrums. Das Leitbild des Forschungszentrums Jülich<sup>23</sup> und die Aussagen zur Qualitätspolitik in der Rahmenrichtlinie Qualität<sup>24</sup> sind ziemlich abstrakt formuliert; der Geschäftsverteilungsplan des Forschungszentrums macht nur Aussagen zum „Was“, nicht zum „Wie“. Die Qualitätspolitiken der einzelnen Organisationseinheiten sind daher untereinander unabgestimmt und hängen insgesamt etwas „in der Luft“.
- Oftmals sind bei Einführung eines QM-Systems Widerstände zu überwinden. Sie können erwachsen aus Ängsten vor Kontrolle („Sieht man uns jetzt auf die Finger?“, „Machen wir die Arbeit nicht gut genug?“) ebenso wie aus freundlichem Desinteresse („Wozu denn das? Wir brauchen das nicht!“, „Unsere Arbeit ist besser als es irgendwelche Vorschriften je abbilden könnten!“). Beides war bei der Implementierung in Jülich kaum bis gar nicht gegeben; Handlungsimpulse musste aber doch gelegentlich gesetzt werden. Schließlich ist die Prozessbeschreibung im Detail aufwändig und muss zusätzlich zur Tagesarbeit erledigt werden.
- Im Qualitätsmanagement ist der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) Treiber von Innovationen: *„Suche ständig nach den Ursachen von Problemen, um alle Systeme von Produktion und Dienstleistung sowie alle anderen Aktivitä-*

---

23 Forschungszentrum Jülich GmbH (2008), Leitbild. Online-Publikation. <http://www.fz-juelich.de/portal/DE/UeberUns/Leitbild/artikel.html> (zuletzt abgerufen: 31.03.2012).

24 Prast, Hartmut (2011), Rahmenrichtlinie Qualität. Forschungszentrum Jülich GmbH. Version 2.1.



*ten im Unternehmen beständig und immer wieder zu verbessern.*“<sup>25</sup> Auf diesen Ansatz sollte man sich jedoch nicht verlassen, denn die Verbesserung des Angebots einer modernen Bibliothek ist weniger das Ergebnis eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses, sondern wird vielmehr getrieben durch technische Innovationen, die zum großen Teil von außen kommen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen in der Lage sein, diese neuen Ansätze zu prüfen und ggf. für die eigene Bibliothek zu adaptieren.

## Lessons Learned

Was sind die wichtigsten Erfahrungen aus dem Prozess der Implementierung eines QM-Systems in der Zentralbibliothek des Forschungszentrums Jülich? Was sollte man beachten, wenn man selbst in einer Bibliothek Qualitätsmanagement etablieren möchte? Die folgenden zwölf Empfehlungen sind adressiert an die Bibliotheksleitung; andere Leserinnen und Leser können entsprechend übertragen.

- Sichern Sie sich Hilfe von außerhalb der Bibliothek. Dies kann die zuständige Person der Einrichtung sein, der die Bibliothek angehört (Universität, Forschungseinrichtung usw.), dies kann auch eine externe Beraterin / ein externer Berater sein.
- Benennen Sie eine verantwortliche Person in der Bibliothek, die ausreichend Zeitkapazität für Fragen des Qualitätsmanagement zur Verfügung haben muss (bei mittelgroßen Bibliotheken ca. 25% Stellenumfang).
- Planen Sie ausreichend Zeit ein. Der Gesamtprozess kann sicher straffer organisiert sein als hier dargestellt; mit einer Dauer von 2 Jahren sollte man aber rechnen.
- Wenn das QM-System Ihrer Bibliothek Teil eines Gesamt-QM-Systems sein wird, dann nutzen Sie alle Dokumente des Gesamtsystems.
- Mit großer Wahrscheinlichkeit können Sie vorhandene Geschäftsunterlagen der Bibliothek nachnutzen. Tun Sie es – es vermeidet das Gefühl, dass durch QM alles anders wird und erspart gleichzeitig viel Arbeit.
- Erarbeiten Sie eine Prozesslandschaft der Bibliothek. Es sollten hierbei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Arbeitsbereichen der Bibliothek sowie die „Hilfe von außen“ beteiligt sein.
- Diskutieren Sie mit allen Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeitern das Konzept des QM-Systems, seiner technischen Realisierung und seiner Einführung.

---

25 Deming, William Edwards 1986 Out of the Crisis. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press. Zitiert nach Kamiske, Gerd F. and Jörg-Peter Brauer 2008 Qualitätsmanagement von A bis Z. München: Hanser

- Formulieren Sie die Qualitätspolitik der Bibliothek.
- Auf Basis der Qualitätspolitik und im Rahmen der Prozesslandschaft erarbeiten die Abteilungen / Arbeitsgruppen der Bibliothek die Verfahrensanweisungen zu den einzelnen Leistungsprozessen.
- Erstellen Sie Prozessregelungen zu den Führungs- und Kernprozessen in der Prozesslandschaft, falls sie nicht bereits durch ein übergeordnetes QM-System vorgegeben sind.
- Lassen Sie externe Experten das Ergebnis überprüfen und besprechen es mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
- Implementieren Sie das QM-System und arbeiten damit. Nachdem Sie Erfahrungen damit gesammelt haben, kann eine externe Zertifizierung erfolgen (Audit).